

Pas de confiance sans compétences

PAR GUY LE BOTERF*

Pouvons-nous faire confiance? Cette question revient sans cesse après les attentats de Manhattan, comme après la catastrophe de Toulouse. Elle est omniprésente et quotidienne: les aliments que nous achetons sont-ils sains? L'eau de notre robinet est-elle buvable? Telle publicité n'est-elle pas mensongère? Les avions que nous prenons sont-ils sûrs? Nos centrales nucléaires disposent-elles de dispositif de sûreté qui soit fiable? Peut-on, sans crainte, emprunter tel tunnel autoroutier? Et la liste des questions s'allonge chaque jour. Aucun responsable politique n'y échappe. Aucun dirigeant d'entreprise ne peut s'y soustraire. Plus le risque est collectif, moins il devient supportable et plus il devient politique.

Des procédures insuffisantes

Face à cette exigence sociale croissante de confiance, les organisations et les entreprises ont répondu jusqu'à présent en mettant en place des procédures et des dispositifs automatisés. L'assurance qualité visait le « zéro défaut » des produits et des services. Les modes opératoires et les aides automatisées devaient assurer le « zéro panne » des installations industrielles. L'automatisation des dispositifs de sécurité devait aboutir au « risque zéro ». En un mot, la confiance devait résulter du contrôle et de la standardisation.

Cette approche a permis d'effectuer des progrès remarquables. Les gains en qualité, le respect des délais, la maîtrise de la sécurité se sont considérablement améliorés. Les procédures sont indispensables et leur généralisation a permis d'éviter bien des accidents ou défaillances. Mais les limites apparaissent. Dans les « systèmes à risques » (aviation, transports, chimie, nucléaire...), les courbes d'accidents sont placées en position d'asymptote. Pour l'aviation civile le chiffre de décès par millions d'heures de vol reste stable depuis

vingt ans. Les niveaux atteints de sécurité sont élevés mais de plus en plus difficiles à dépasser. L'excès de procédures paralyse la prise d'initiative, la multiplication des aides automatisées déresponsabilise ou diminue à terme la vigilance, la mise sous contrôle peut entraver la nécessaire flexibilité. L'excès de précaution peut aboutir à l'excès de confiance.

Pour coupler compétences et organisation

Ces situations et ces questions ne sont pas sans incidence sur les compétences. Elles entraînent les quatre conséquences suivantes :

– Les clients, les usagers ou les patients exigent d'avoir affaire à des « pros ». Ils veulent pouvoir leur faire confiance pour agir dans des situations non seulement routinières mais inédites, imprévues, complexes. Si les hommes sont les seuls à pouvoir faire des « erreurs », ils sont aussi les seuls à pouvoir les corriger. Le *professionnalisme* va devenir une notion centrale dans les organisations. Le « professionnel », c'est celui à qui un client peut faire confiance parce qu'il saura prendre les initiatives pertinentes, identifier et récupérer à temps les erreurs qu'il ne peut manquer de faire, reconnaître ses propres possibilités et limites. Le *professionnel* non seulement sait faire et agir mais il connaît sa capacité à faire et à agir.

C'est parce que la confiance qu'il a en lui-même est raisonnablement fondée que ses clients peuvent lui faire confiance. La délégation de pouvoir et la confiance des managers devant les capacités d'autorégulation de leurs collaborateurs devront remplacer la méfiance de Taylor vis-à-vis de la « flânerie » des ouvriers. Le pilotage des systèmes complexes suppose une forte compétence managériale.

– Les dispositifs d'évaluation et de validation des compétences feront l'objet d'une pression sociale croissante. Les débats autour de la « validation des acquis professionnels » et des certifications en témoignent. Le client (non seulement individuellement mais aussi collectivement par l'intermédiaire des associations d'usagers et de consommateurs) exige que les compétences de ses fournisseurs de produits ou de ses prestataires de services soient évaluées pour pouvoir y recourir « en toute confiance ». Il exige qu'une information soit rendue disponible sur l'existence d'une telle évaluation. La confiance passe de plus en plus par la transparence. D'importants progrès seront à faire pour *assurer au mieux la fiabilité des méthodes, outils et processus d'évaluation*.

– La *compétence individuelle et la compétence collective* deviendront chaque jour plus indissociables. La fiabilité et la qualité des processus, des installations et des réseaux dépendront de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles et de leurs interfaces. La coordination ne suffira plus: il sera nécessaire que les membres d'un collectif de travail (équipe, réseau, partenaires, acteurs d'un processus...) sachent construire des représentations partagées des situations à traiter, comprennent réciproque-

ment leurs points de vue et non seulement communiquent entre eux, partagent leurs connaissances, tirent ensemble les leçons de l'expérience et sachent les capitaliser. Il deviendra bientôt impossible d'être compétent tout seul, en restant isolé, coupé d'un réseau de personnes ressources et de supports documentaires.

Les entreprises de demain se caractériseront par un double mouvement apparemment paradoxal: le développement de la prise d'initiative individuelle et la coopération quotidienne.

– La mission principale de l'*organisation du travail* sera de réunir dans les meilleurs délais et de faire coopérer les compétences individuelles pour rendre un service ou pour créer de la

valeur par rapport à un client. Les « erreurs » des acteurs ou des opérateurs de première ligne sont le plus souvent l'aboutissement d'un processus organisationnel qui a accumulé plusieurs défaillances. Les responsabilités sont partagées lorsqu'il s'agit de fiabilité. Il reviendra alors au management d'organiser une « écologie » propice à l'émergence de la compétence collective par la complémentarité des compétences.

La confiance ne peut se fonder que sur le réglage d'un couplage adéquat entre les procédures, les aides automatisées et les compétences tant individuelles que collectives. Les managers, les médias et les clients sont-ils prêts à entendre ce message?

* Guy Le Boterf est consultant. Il a notamment publié *Compétence et navigation professionnelle* et *Construire les compétences individuelles et collectives*, aux Editions d'Organisation.

« L'excès de procédures paralyse la prise d'initiative, la multiplication des aides automatisées (...) diminue à terme la vigilance... »